

(A politikatudományi problémakör interdiszciplináris megközelítése) E tanulmány alcímében két újszerű jelzős szerkezet szerepel. Ezeket és főleg a nagy, heurisztikus értékűnek érzett implicit stratégiát egy fiatal, feltörő diszciplína, a menedzsmenttudomány fogalmi eszköztárából vettük, s onnan próbáljuk átültetni őket a politikai szociológia, közelebbről a politikai akciókutatás területére. Mivel ugyanis az implicit stratégia — akár egy néhány évtizedes történetre visszatekintő vállalaté, akár (sőt, még inkább) egy ezernél több esztendő országé és nemzeté — valamiképp a „természettől adott” jelenségek körébe tartozik, egy másik fiatal tudományág, a kaosztudomány, azon belül a fraktálgeometria alapján már megalapozottnak látszik az effajta „természeti dolgok” esetében ilyen „mérettartományokon átívelő ön hasonlóságok” elvéhez folyamodni. A kaosztudomány amúgy is kikerülhetetlen eleme a korszerű jövőkutatásnak. Teorémáinak sűrű bevetésével a fraktálmintázatra jellemző léptékfüggetlenséget használjuk majd ki az ellenkező irányban is. Miután ugyanis a nemzetnek a reálszférában bontakozó (vagyis implicit-objektív létéből explicit-tudatos programmá alakuló) makrostratégiájáról kiderítettünk néhány stratégiai alapjellemezőt — e stratégiai folyamat a sok történelmi sorscsapás ellenére a túlélés sikerélményével tölthet el bennünket, s új, tudatosabb és reményeink szerint emelkedőbb szakaszára felírhatjuk a Szent István Terv elnevezést —, ennek tudatában visszatérhetünk egy adekvát, mikroléptékű projektstratégiába. Ezt az Orbán Viktor felkérése nyomán induló vállalkozást nevezhetjük Batthyány Projektnek, amely korszerű, fejlett (tehát például az említett kaoszelmélet vívmányait is hasznosító) jövőkutatási metodológiával alkalmasnak ígérkezik arra, hogy „a fokozódó bizonytalanság feltételei között előre nem látható, de modellezhető és tanulmányozható jövőképvariánsokat (forgatókönyveket) hozzon létre”. A Szent István Terv születésénél bábáskodó Batthyány Projekt stratégiáját úgy kell kialakítanunk, hogy a lehető legjobban teljesítse feladatát: az implicit nemzetstratégiából társadalmi összefogással kihívó nemzetszociális célok kitűzését és reális társadalomfejlesztési tervek kovácsolását. A kaoszelmélet vívmányaival felfegyverkezett jövőkutatás megóv bennünket bizonyos naivságoktól (például az olyan tartós állapotokra még adekvátan érzett predikciós modellek kritikátlan átvételétől, mint amilyeneket a csaknem fél évszázados szocialista érában használni tudtak). Ugyanakkor a kaosztudomány néhány eredményét is csak úgy célszerű felhasználnunk, hogy beépítjük őket egy átfogóbb, komplex jövőkutatási dinamikába. Ez azt jelenti, hogy a társadalom fejlődésében egyaránt számot kell vetnünk (különösen az előttünk álló forrongó szakaszban) a rendszer kaotikus viselkedésével, ám a rendszer viszonylagos egyensúlyával és kiszámíthatóságával is. Csak ettől a komplex közelítéstől várhatjuk azt, hogy fontos belátásokhoz juttasson bennünket a mai magyar társadalom fejlődőképességéről. Mielőtt azonban a tanulmányunk alcímében szereplő két jelzős szerkezetet értelmeznénk, egymáshoz viszonyított fogalmi elemzést kell adnunk e két szóról, a stratégiáról és a politikáról.

(Politika és stratégia viszonya) Vegyük egy történelmi példa megvilágító erejét! Azt a belátást, amelyet a német császárság porosz alapon való létrehozásánál („kis német út”) a közismert történelmi figurák között megfigyelt „munkamegosztásból” nyerhettünk. Itt a stratégia nyilván a vezértábornok, vezérkari főnök Helmut von Moltke gróf volt, míg a par excellence politikus vitathatatlanul Otto von Bismarck herceg. Ám ez az evidencia azt is implikálja, hogy e szerepelosztásnál (főleg, ha még a gazdasági erőforrásokat mozgósító és biztosító gróf Albrecht Theodor Emil von Roont is idevesszük) nyilvánvalóan a bismarcki politika volt a történelmileg és rendszertanilag mindegyiknek fölébe rendelt: a célt meghatározó és ehhez a célhoz eszközöket — stratégiát és erőforrásokat — hozzárendelő kategória.

Mielőtt azonban arra a bonyolultabb — de épp ezért tisztázása után fontosabb belátásokat ígérő — kérdéskörre rátérnénk (amitől az „implicit stratégia” fogalmának megvilágítását is reméljük), hogy milyen szerepet szánhatunk ebben a scenárióban I. (Hohenzollern) Vilmos porosz királynak és német császárnak, illetve magának a német nemzetnek, próbáljuk meg szociológiai modellben is megragadni — mintegy kodifikálni — ezt a történelmi példában felvillantott (és a nem reflektált közkeletű vélekedés számára szokatlan, sőt talán megütközést is keltő) alá-fölérendeltségi viszonyt a stratégia és a politika között.

A szociológiai belátást az immár (neo)klasszikusnak számító Talcott Parsons-féle társadalmi cselekvéseméletből nyerhetjük. A Parsons-féle cselekvéseméletben definiált „funkcionális imperatívuszok”

- Adaptation
- Goal gratification
- Integration
- Latent pattern maintenance

rendszerére (= AGIL) alapozott „társadalmi alrendszerek”:

- gazdaság
- politika
- szervezés–adminisztráció–közigazgatás
- kulturális azonosság őrzése, család, oktatás

szerves együttesében ugyan mindegyik funkcionális alrendszer egyenrangú, ám a cél–eszköz reláció szemszögéből nézve a célkitűzési funkciót betöltő politika valamiképp mégis előbbre való, mint a célok eléréséhez eszközt szolgáltató gazdaság vagy logisztikai szervezés.

E fogalmi tisztázásban (és a korszerű stratégiátan néhány alapvonásának fölvezetésében) több mérvadó szerző közül kettőnek a koncepcióját vesszük alapul: a legátfogóbb modellt felrajzoló Fred Nickolsét és a saját gondolati kontextusunkba legjobban illeszkedő Henry Mintzbergét. Itt tehát első feladatunknak tekintjük, hogy tisztázzuk a politika és a stratégia kissé összezavart viszonyát. A közfelfogásban ugyanis mintha az volna a képlet, hogy a stratégia valami hosszú távú perspektíva (aminél magasabb, átfogóbb szempontot legfeljebb csak a vízió vagy misszió nyújthat), és ehhez képest a politika csupán valami „rövidebb röptű” cselekvési program, ami így fogalmilag meglehetősen közel kerülne a taktikához.

Nos, a felvillantott történelmi példa és szociológiai-rendszerelméleti modellezés célirányába állva a stratégia és a politika egymáshoz való viszonya tekintetében perspektívaforrás tanúi lehettünk. Ezt erősíti meg és mélyíti el a menedzsmenttudományok területéről az említett Fred Nickols:

„A stratégia az eszközökről szól. Tehát a célok eléréséről, nem pedig specifikálásukról.”

„A stratégia arra a kérdésre szorítkozik csupán, hogy hogyan teljesítsük céljainkat, vagyis azzal már nem törődik, hogy milyenek ezek a célok, vagy milyeneknek kellene lenniük.”

Vagyis összefoglalóan: „Ha a stratégiának egyáltalán van valami értelme, ez csak valamilyen már meglátott cél vonatkozásában létezhet.”

Ezzel szemben maguknak a céloknak a meghatározása a politika funkciója. A kissé bonyolult mintázatban mégis didaktikus egyszerűségű áttekintést nyerünk: „A stratégia egy négyrészes struktúra egyik eleme. Először vannak az elérendő célok. Másodszor a stratégiák ezek elérésére, vagyis azok az utak-módok, ahogyan be fogjuk vetni az erőforrásokat. Harmadszor a taktikák, vagyis azok a módok, ahogyan a már bevetett erőforrásokat ténylegesen használjuk és alkalmazzuk. És negyedszerre végül maguk az erőforrások, vagyis a rendelkezésre álló eszközök. Így voltaképp a stratégia és a taktika hidalja át a célok és eszközök közötti szakadékot.”

Vagyis lényegre tömörítve: „A célok felállítása (establishing) a politika ügye” — szögezi le Nickols (menedzsmenttudományi alkalmazásban mindjárt a vállalat céljaira és célkitűzéseire

is konkretizálva). Ha azonban közelebbről megnézzük Nickols rendszerét, valójában csak félfordulatról beszélhetünk az általa cáfolt közkeletű hiedelmekhez képest (amely körülmény fontos lesz számunkra a mintzbergi kulcsfogalom, a „stratégiai folyamat” bevezetéséhez). Ezt a lényegre törő megállapítását ugyanis így folytatja:

„Azé a politikáé, melynek mindkét gyökérszava görög: politeia és polites — az állam és a nép. A vállalati célok meghatározása (determining a fenti establishinggel szemben!) főleg a kormányzat és nem a menedzsment ügye, míg fordítva: a célok megvalósítása a menedzsment és nem a kormányzat (uralom) dolga. Azok tehát, akik kormányoznak (uralkodnak \approx govern), azért felelősek, hogy e célok a szóban forgó rendszert (itt: a vállalatot, de érthetjük az országot is) benépesítő emberek számára világosak legyenek, továbbá: legitimek, etikusak, és szolgálják a vállalatnak és tagjainak a javát.

A legfontosabb modellelem tehát így hangzik: „A stratégia közös tartománya azoknak, akik kormányoznak és azoknak, akik vezetnek (menedzselnek). Mert jóllehet a taktika a menedzselők kompetenciájába tartozik, az eszközöket és erőforrásokat mégis közösen kontrollálják. A kormányzók és a vezetők együttesen felelősek az erőforrások bevetéséért. A bevetett erőforrások felhasználásáért ugyan a vezetők felelősek, ámde eleve abban a kontextusban, amit a keresett célok és a megvalósításukra fölállított stratégia hoz létre számukra.”

Itt tehát, mint látjuk, már mégsem olyan éles a határvonal az átfogóbb, célkitűző politika és a részlegesebb, alárendelt stratégia között. Elbizonytalanodik az alá-fölérendeltségi viszony iránya is: mintegy „oszcillálóvá” válik. És megjelenik a háttérben az állam és a nép is, mint amik bizonyos értelemben (még alapvetőbben) „gazdái” a céloknak, illetve a stratégiának. Hogy pedig ez a „gazda”-funkció valóban egy egész országé, sőt nemzeté is lehet, nem csupán kormányzati funkcióban lévő politikai elitjéé, ezt annak analógiájából is valószínűsíthetjük, aminek eredetijét egyes szerzők (például Michael Porter) a vállalat vagy tőkés társaság vonatkozásában életszerűen kimutatták. Amikor ugyanis a stratégiát „kompetitív pozícióként” értelmezik, ami a konkurens szervezetektől való eltérést, különbséget jelöli, hangsúlyozzák, hogy itt az illető egészet átjáró, tartós jellemvonásról, „implicit stratégiáról” van szó, amely megelőzi az egy-egy tulajdonosi grémium, illetve menedzsment tudatos, intendált fejlesztési céljait.

Az „implicit stratégia” kategóriájának bevezetésével (a menedzsmenttudományban definiált fogalom politikai-szociológiai transzferével), úgy érezzük, nagy lépést tettünk egy komplexebb látás és egyben egy realistább, életszerűbb politikai vezérlés megalapozása felé. Ennek a realizmusnak egyik első, „rugalmasító” hatása az, hogy a nickolsi sarkosabb bevezető tétellel szemben (miszerint „nincs értelme stratégiáról beszélni előzetes célok nélkül, amiket a politika tűzött ki”) ebben az összefüggésben már elfogadhatjuk, hogy „bizonyos értelemben a célok is a stratégiai folyamatban születhetnek”. (A stratégiai folyamat. Ki az implicit stratégia „gazdája”?) És itt kell végre visszautalnunk fentebb nyitva hagyott kérdésünkre, hogy ebben az átfogóbb modellben milyen szerep juthatott a rávezető történelmi példánkban megidézett Vilmos császárnak, illetve magának a német nemzetnek. Ebben ugyanis a nickolsi összegzésnek ama pontja igazíthat el bennünket, hogy a menedzseléstől (vezetéstől, irányítástól) ténylegesen el kell választanunk és súlyos implikációi miatt hangsúlyosan meg kell különböztetnünk a „governance” (\approx uralkodás) funkcióját, amely a vállalatok esetében a tulajdonost képviselő boardnál, testületnél maradt. A császár tehát a történelmi példában természetesen ezt az utóbbi funkciót tölti be, mint aki valamiképpen megjeleníti a nemzetet, amely viszont kétségkívüli „gazdája” az implicit stratégiának. Mintegy léténél, sorsánál, túlélési céljánál (egyetlen biztos, erre irányuló oszthatatlan alapötörekvésénél) fogva. Általában és — eddig mára is érvényesen — az implicit nemzetstratégia felelőségének még leginkább a végrehajtó hatalmat legitimáló, ennek megbízást adó törvényhozói, illetve ezt is képviselő elnöki szerepkört tarthattuk, amely az ország (illetve

Antall József történelmi deklarációja óta: „lélekben” a nemzet) megjelenítőjének számít. A nagyobb felbontó erejű vizsgálódás viszont itt még újabb, korszerűbb strukturálódást érlelhet. A szervezetek — és pedig mind a profitorientált vállalatok, mind a nonprofit célközösségek — túlélési alaptörekvésére teoretizáló és ebből az „implicit stratégia” kategóriáját deriváló menedzsmenttudomány analógiájára beszélhetünk „a magyarok” versus „a románok”, „a szlovákok”, vagy „a kisantant államok” történelmi léptékű „implicit nemzeti stratégiájáról”. Méghozzá akár „explikálódott” ez élénken tudatos (bár a nemzetközi közösség felé nem szükségképp deklarált, sőt tendenciában inkább el-álcázott) magatartásvezérlésben, mint amit az „utód”, sőt „utód-utód”-államok politikájának tényeiből hüvelyezhetünk ki, akár tartósan implicit állapotban maradt (vagy oda visszasüllyedt a túlélési energia és/vagy tisztánlátás fogyatkozása-gyengülése, netán ellenérdekelt tényezők manipulatív gyengítése nyomán), mint amit a magyarság sorsában a kommunista és részben a posztkommunista rendszerben megéltünk.

A nickolsi modellt továbbfejlesztő tisztázásban tehát annyit máris bizvást leszögezhetünk, hogy az így értett implicit-explicit distinkció fényében az egyes kormányzatok nemzetpolitikája — a bennük kitűzött országfejlesztési célokkal együtt — valójában alatta és nem fölötté áll a történelmi magyarság nemzetstratégiájának.

Mielőtt azonban e bevezető tisztázásokból továbblépnénk egy újabb és korszerűbb elméleti modell kísérletének irányába, alá kell húznunk egy szerencsére nem vitatott tételt. Azt tudniillik, hogy az államelnöki tisztség, illetve beöltője e stratégiaelméleti látásmódban is közvetlenül kötődik az osztatlan — még nem „explikált”, vagyis politikailag nem „részlegesített” — nemzeti célok őrzéséhez. Jóllehet az alkotmány ezt nem mondja ki, de elemi logikai következmény, hogy a köztársasági elnök feladatkörének közvetlen köze van az implicit nemzetstratégiához, ennek ápolásához. Erre utal az is, hogy napi politikák fölötti funkciójában két dimenzió teljes konszenzust élvez: egyfelől mint az etikához való feltétlen hűség letéteményese, másfelől a közjóhoz mint az egyes emberek méltóságához és életminőségéhez, valamint a nagy egész boldogulásához és tekintélyéhez minden körülmények közötti igazodás és ragaszkodás.

Ámde dolgozatunk következő fejezeteiben menedzsmenttudományi támpontokból kiindulva és jövőkutatási műveleteket végezve közelítünk egy olyan végkövetkeztetéshez is, hogy az „implicit nemzetstratégia” kategóriájának elfogadása — ami az ország stabil („statikus”) alkotmányához képest hasonlóan „magas és átfogó”, de „dinamikus” instanciát jelent — új, korszerűbb államjogi konstruktumok kialakítását is megfontolás tárgyává teheti.

(A stratégiai folyamat természetéről. „Makrostratégia” a reálszférában) Ha az „implicit nemzetstratégia” fogalma a „stratégiai folyamat” kategóriájának rehabilitálása nyomán elnyerte azt a rangját és funkcióját, hogy valóban alapjául szolgálhat a politika feladatkörébe tartozó célkitűzéseknek, szükségünk lesz arra, hogy többet tudjunk meg e stratégiai történelem empirikus természetéről. Új összefüggések meglátása iránt nyitott körülményeinkben 1. a stratégiatudomány új horizontjai felé kell tájékozódunk, 2. az itt szerzett belátások hazai hasznosításához nemzetközileg ismert, beszédes esettanulmányt kell keresnünk és 3. ehhez a hazai jelentörténetből párhuzamot lelnünk. E három feladatot a következőkben próbáljuk teljesíteni.

(A „felmerülő stratégia” tana: célok a stratégiai folyamatból) Itt keltheti fel újból és igazán figyelmünket a stratégiatan említett megújítója, Henry Mintzberg, a Cornell Egyetem professzora, aki Amerika vietnami zsákcája után („csak egy biztos: semmi sem történik úgy, ahogyan előre elterveztük”), illetve a japán ipar és kereskedelem (közelebbről a Honda cég) nehezen megmagyarázható, „ijesztő méretű” amerikai térfoglalása nyomán a tényekkel szembenézni merő, dogmákkal szakítani bátor és ezért új paradigmát kialakítani képes

kutatónak és szerzőnek bizonyult. Ennek az új, hangsúlyozottan reálpolitikus paradigmának — amit „adhocráciának” vagy a „felmerülő stratégia” tanának nevezett el — egyes elemei jó leírását adják a makroskálájú nemzetstratégia szerkezetének, amit dolgozatunk jelen fejezetében vizsgálunk meg.

Mintzberg egyes vezérlő szempontjai már a fentiekben idézett Fred Nickols szinkretista módon átfogó stratégiatanában is helyet kaptak, amikor például Nickols a fentebb idézett sarokpontok után saját modelljében még az alábbiakat tételezi: „Bizonyos idő múltán az erőforrások alkalmazása olyan aktuális eredményekhez vezet, melyek a megcélzott eredményekre figyelemmel átalakítják az erőforrások jövőbeni bevetésének szerkezetét. Ez jelenti azt, hogy az akciók és döntések mintázatából »felmerül« a »realizált« stratégia. És ez jelenti azt, hogy a stratégia így annak lesz adaptív, kibontakozó meglátása, hogy mire is van szükség a látott célok eléréséhez.”

Itt mindenesetre már oldódik annak a nézetnek a szigorúsága, miszerint a stratégia mindenképp valamilyen előre eltervezett programnak a végrehajtása, bár még inkább csak az aktualizált eszközválasztás, mintsem az újonnan felmerülhető célok tekintetében. Még előbbre hatolunk a „felmerülő stratégia”, illetve a „stratégikus folyamat” koncepciójának megismerésében, ha azt a fogalmazást vesszük alapul, ahogyan Nickols a saját modelljétől függetlenül reprodukálja Mintzberg 1994-es könyvének mondanivalóját. Eszerint „a stratégia akkor merül fel, amikor a szándékok összeütköznek a változó valósággal, és igazodni kénytelenek hozzá. A kezdet így valóban egy perspektíva (ami rokon a divatos »vízióval« vagy irányválasztással), ami hamarosan egy elérendő pozíció megcélzásába torkollik, amely pozíció elérésére viszont értelemszerűen gondos tervet kell készítenünk, ám végül is ténylegesen oda jutunk, hogy stratégiánk egésze egy időben lezajló döntési és cselekvési mintázattá (pattern) válik, amit szabatosan nevezünk el »realizált« vagy »felmerülő« stratégiának.”

Nickols még nem mulaszt el utalni arra, hogy ez a gondolat nem egészen új, hiszen főbb elemei már megtalálhatók korábbi jeles szerzők, így például Kenneth Andrews koncepciójában. De az igazi gondolati újdonság Mintzberg saját fogalmazásának árnyalati üzeneteiben található, ahogy ezeket például az „adhokratikus” stratégiaalakításáról szóló, említett tanulmányában kifejti, ahol az elméleti felvetéseket és az ezekből csiszolt tételeket egy nevezetes tárgyú esettanulmányból hozza elő.

(Egy középhatalom „Országimázs Központjának” stratégikus évtizedei: a „pityangmodell” megtalálása) Ennek az esettanulmánynak a bemutatásában tehát először is azt a módot keressük, hogy a stratégiai folyamat bizonyos, léptéktől függetlennek gondolt elemei miképpen vihetők át a mikro- (vállalati), illetve mezo- (országos relevanciájú intézményi) skáláról a makroléptékű ország-, illetve nemzetstratégia területére. E skálák közötti transzfer kísérletét, ahogy eddigi okfejtéseinkből is kitetszik, az indokolja, hogy a stratégiatanak a vállalati szférában — az üzleti túlélés „kegyetlen” nyomása következtében — rendkívül felgyorsult fejlődése olyan belátásokkal szolgálhat ebben a magasabb mérettartományban is, amilyenekre saját szintjén még esetleg várnia kellene.

A Mintzberg-féle esettanulmány tárgya egy olyan kanadai szervezet első négy évtizednyi működésének stratégiatani elemzése, amely szervezet nagyon hasonlít a polgári kormányzat alatt létrehozott Országimázs Központ. Így itteni bemutatása és elemzése valóban nem csak egy, hanem legalább két szempontból releváns nemzetstratégiai vizsgálódásunk számára:

a) az említett elvontabb — és a fraktálszemlélet evidenciái által feljogosított — használatban: mint a bármiféle stratégiai folyamat természetrajzában felbukkanható és per analogiam léptékeken átvitelő módszertani tanulság és

b) mint a nem akármilyen típusú és léptékű, hanem pontosan a Kárpát-medencei nemzet szintjén adekvát stratégia számára tartalmi belátásokat kínáló alkalom.

Ez a Mintzberg által tanulmányozott szervezet ugyanis a National Film Board of Canada (NFB), amely még 1939-ben alakult, s mint a kanadai szövetségi kormányzat szerve, teljes állami tulajdonlással, azt az eminens nemzetpolitikai feladatot kapta, hogy olyan filmeket készítsen és forgalmazzon, melyek Kanadát „interpretálják” mind a kanadaiak, mind a külföldiek számára. A Mintzberg által elemzett harminchét esztendő periódusában (1975-ig, amikor az NFB már csaknem ezer főt foglalkoztatott 23,5 milliós kanadai dollár évi költségvetéssel) 2839 eredeti filmet produkált és terített harminchét tartalmi témakörben, melyeknek színvonalát elnyert Oscar-díj is fémjelzi. Mintzberg negyvenoldalas tanulmányának törzse ezt a csaknem négy évtizedet követi végig igen fejlett elemzési módszerrel. Azt vizsgálja tudniillik, hogy milyen stratégiaelemekkel hozhatók kapcsolatba az egyes tartalmak megjelenésének folyamatai

- „szivárgó” szakaszaik (trickles),
- „radarkép-kibontakozású” periódusaik (blips) és
- kiteljesedett „fókuszolt stratégiák”

váltakozásában. A stratégiai folyamatnak e rendkívül tanulságos szakaszolására hamarosan rátérünk a kedvezménytörvény kapcsán, míg itt csak az általánosabb stratégiaelméleti tanulságokat összegezzük. Itt fejt ki ugyanis Mintzberg „dandelion”, magyarul „pityang” vagy „gyermekláncfű” elnevezésű stratégiakoncepcióját, felfedezve nyugati irányból, amit mi keletről odautaztunkban figyelhattunk meg: (Nyugat-)Európában salátaként élvezik annak a gyomnövénynek a leveleit, amely, mint mondja, Amerikában úton-útfélen a leghétköznapiabb. Szembeállítja ezt a „gizgaz”-t az üvegházi palántákkal, amelyek immunrendszere korántsem olyan szívós, mint a maguktól nőtt gyomoké.

A hasonlattal természetesen csínján kell bánnunk: csak ez a szívósság és megkapaszkodni tudás, ami átvihető a győztes stratégiára, amit épp az üzleti hadvezetésben kiváló japánok ismertek fel, és célzott erőfeszítéssel felhasználtak. A célzott erőfeszítés oda irányult, hogy stratégiájukat a menet közben folyamatosan gyűjtött jelzésekből építették ki, és kreatívan módosították úgy, hogy szervezeti bürokráciájukat mindvégig sikerült féken tartaniuk, értsd: az észlelt szükségletekre érzékenyített projektek önereje mögé szorítaniuk.

Ebben a szisztémában nem lehet általánosságban megmondani, miből születik a stratégia, és mitől vesz ilyen vagy olyan irányt. Van, hogy a stratégiai folyamat egyik vonalának „csörgedező”, sőt csak „szivárgó” patakja váratlanul megárad, s „fókuszolt stratégiává” duzzad (mert például kiderül — veti fel Mintzberg —, hogy a szervezetnek olyan speciális szellemi erőforrás áll rendelkezésére, amivel a versenytársakat megelőzve aknázhat ki egy létrejött konstellációt). Ilyenkor a csúcsvezetőség berkeiben előre betervezett stratégiát, költségvetést, kapacitáselosztást rugalmasan félre kell tenni, és az addigi periferiálisból határozott akarattal centrálíst kell avatni.

Ilyenkor nagy a veszély arra, hogy a „gépies bürokrácia” beépített racionalizálási hajlamának áldozatul esik egy élő és virágzásba s akár csodálatos termésbe is fordulható „felmerült stratégia”. De természetesen ez nem jelenti azt, hogy a projektszervezet is ne maradjon szervezet, vagyis a kreatív impulzusokat is a célra irányított rend felé kell terelni. Sőt, itt az évtizedes folyamatokat tüzetesen figyelve és elemezve Mintzberg és munkatársai egy ciklusmodell érvényesülését tapasztalták: a divergencia és konvergencia lüktetésében. Más szóval: az adhocrácia és a bürokrácia hangsúlyait váltakozva kellett érvényre juttatni. Sőt — az élő szervezethez hasonlóan — az ember felállította organizáció is szemmel láthatóan igényelte a „periodikusan bekövetkező felrázást, új rezsimre való átállást”. Enélkül a centrális irányzat erőforrásai kimerültek volna, frissessége unalomba ment volna át. A periodikus váltás így eredhetett magából a szervezet erőforrás- és ideakészletének belső alakulásából, de természetesen még gyakrabban és mélyrehatóbban a külső igények változásából.

És itt jutott el a kutató az adhocrácia vagy „felmerülő stratégia” koncepciójának lényegéhez,

amit a kanadai Nemzeti Film Testület csaknem negyvenéves sikermérlegének biztosítéka alapján fogalmazott meg, aminek szerényen hangzó, de igen komoly mottója: az NFB a világ filmiparában „megvalósította a kanadai jelenlétet”. Azt a kanadai jelenlétet tudniillik, amely ilyen szinten és erővel

— sem az állami támogatás nélkül,

— sem a szervezet ilyen szabad, adhokratikus stratégiája nélkül

biztosan nem valósulhatott volna meg. Ez a megtalált lényeg egy paradoxon, egy dilemma feloldása. Úgy gyakorolni befolyást a stratégiai folyamatra, hogy szabad kezet adunk az alkotóknak és a szakértőknek. Ennek magvát Mintzberg a következőképp fogalmazza meg: „Mivel az egyes kulcsstratégiák tényleges tartalmát nem lehet menedzselni, ezért a menedzseri munka egyik fontos aspektusa annak biztosítása, hogy a megfelelő embereket állítsák be és ezeket alkalmas struktúrákkal védelmezzék. Szakértőket lehet szelektálni, de »átnevelni« nem. Egy film nem lehet jobb, mint azoknak az embereknek a képességei, akik létrehozzák. Ezért a konvencionális adminisztráció — amely abban a hiedelemben ringatja magát, hogy szabályok, standardok és tervek révén bábáskodhat az érdemi output létrehozásánál — egy szakértői szervezetben reménytelenül terméketlen marad. A bürokratikus beavatkozások ugyanis sohasem hozzák feljebb a gyengén teljesítőket, csak a jókat akadályozzák. A menedzsment dolga az, hogy a lehető legjobb szakértőket vegye fel, a struktúrák pedig hagyják ezeket szabadon dolgozni, ahogyan ők tudják ennek mikéntjét. Bizonyos kontroll természetesen elengedhetetlen, például a költségek figyelése, de a »gépies bürokráciára« jellemző »ellenőrzési megszállottság« anatómia (!) a szakértőket foglalkoztató szervezetben. ...

Az adhocrácia menedzselőinek voltaképp ugyanazt kell tenniük — írja —, mint nekünk, kutatóknak: a cselekvések folyamában mintázatok (patterns) kell keresniük. És ezek közül »stratégiai ernyőt« tartaniuk az ígéretesek fölé... Erre nyilván csak olyan vezetők képesek, akiknek víziójuk van, vagy másokban észre tudják venni a víziót, és kölcsönözni tudják tőlük. És itt jön az adhocrácia menedzselésének legkritikusabb pontja: az adhocrácia csak a struktúrát adja a vízióhoz, amit a kiváló stratégia, karizmatikus vezető (amilyen az NFB is rendelkezett, mint sikeres történetének legszilárdabb biztosítékával) lát meg és tud világosan közvetíteni a közösségnek, amivel inspirálni képes ennek tagjait.”

Nos, itt kimondatott a menedzsmenttudományból (az immár gyakran magyarítva is használt vezetéstudományból) átemelt sine qua non a stratégia méltósága és sikeressége, de politikai megvalósulásának esélye vonatkozásában is: a történelmi térfogatban kiváló karizmatikus vezető — stratégia és politikus — helyértéke ebben a folyamatban, ahogy ezt a jelenkor egyik vezető stratégia-teoretikusa lényegi tézisekbe rendezte. Az „implicit nemzetstratégia” felismerése és határozott politikává „explicálása” generációkon keresztül átvélve (esetleg csak átvergődve) különböző típusú szakaszokon haladhat előre. De voltaképpen mindaddig egy helyben tipródik, míg valakiben — Szerb Antal Ady Endrét méltató szavával szólva — „teljessé nem válik az idő”.

A magyar történelem utóbbi évszázadainak értékelésében nagy ívű és mélységű koncepciók váltogatják egymást. Érdekes például szembeállítani Nemeskürty István *Mi történt velünk?* című új könyvét (Szabad Tér, 2002) Kosáry Domokos akadémiai székfoglalójával:

Magyarország Európa újabb kori nemzetközi rendszerében (Akadémiai Kiadó, 1988).

Nemeskürty olvasásakor legjobban az döbbenett meg, ahogy az elszalasztott történelmi lehetőségeink tragikusan igaz rajzolatában történelmünk ilyen helyes irányt mutató központi vezéregyeniségeként Tisza Istvánt jelöli meg. Méltatásában Szekfű Gyulát idézi: „Tisza alakját nemcsak tragikus sorsa nagyobbította meg az utókor számára, nemcsak a mártírium, mellyel a Magyar Rend és a Magyar Állam szimbólumaként szenvedett el egy csöcselék-forradalomtól rászabott halált, nemcsak az erkölcsi bátorság szokatlan példája, mellyel viselte

a háborús uszítóra szánt átkokat ő, a háború egyetlen ellenzője, akinek háborúellenessége a magyarság mai kevés aktívumának egyik legértékesebbje: államférfiúi működésének köszönhetjük, hogy a világháborút még mint állam értük meg, nem pedig mint magával tehetetlen anarchikus massa, melyből minden sakál kiharaphatja a maga részét” (263. l.). Mindmáig megemészthetetlen, hogy ugyanezt a Tisza Istvánt nevezi Ady Endre „Gesztibolond”-nak, sőt „Kan Báthory Erzsébet”-nek. E maghasadás erejű polarizációnak a gondolati és érzelmi feldolgozására Nemeskürty sem vállalkozik (talán ezt a szembeállítást nem tudta volna végigelemezni a Tisza-apoteózis pátoszának megtörése nélkül?), holott itt kezdődnek a történetfilozófiai kérdés aktualizálása: a többoldalú, ellentétes közelítésekkel is számoló, reális, felelős számvetés legfontosabb emberi erőforrásunkkal, a Kánaán felé vezető Mózesekkel (vagy beléptető Józsuékkal).

(Aktuális példa a stratégiai folyamat magyarországi súlypontváltására: a kedvezménytörvény) Fentebb már utaltunk rá, hogy a kedvezménytörvénnyel kiváló illusztrációs példának akadt annak bemutatására, amit Henry Mintzberg a kanadai „Országimázs Központ” (a National Film Board of Canada) 1939 és 1975 közötti életszakaszának egzakt longitudinális vizsgálatában mutatott ki. Nevezetesen, hogy a stratégiai folyamat egyes tartalmi elemei milyen intenzív váltakozásokkal cserélgethetik súlypontjaikat. Felfuthatnak a „szivárgóból” a „fókuszolt” stratégiai szakasztípus szintjére (miként a státustörvény témája a polgári kormányzat utolsó évében), illetve átmenetileg vagy tartósan el is apadhatnak (mint ugyanez a szociál-liberális kormányzat „színvallást” érlelő hónapjaitól kezdődően). E stratégiaelméleti tanulságok illusztrálására tehát megragadjuk e konkrét, aktuális példa alkalmát. A kedvezménytörvény kiváltott hatásai életszerűen igazolják vissza a mintzbergi „felmerülő stratégia” tanát, amennyiben — Illyés szavával — itt is „fölöslegessé válna” minden ezt elkerülő mellé-tematizálás.

Illyés Gyula ugyanis, aki e stratégiaelméleti rávezetés keretében koronatanánk a kedvezménytörvény egész jelentőségének fölbecsülésében (miután ideidézzük egy megdöbbentő, bár furcsa mód feledésbe merült, 1977/78-as megnyilatkozását), a halála előtti években már nem tudta elviselni azokat a „tetszetős folyóiratokban található, kiürült, fölösleges verseket, zenegépből jövő híg operákat, röstellnivaló, gyanútlan tovább-szellemeskedéseket”, amikre a nemzetidegen puha diktatúra korlátozta a kultúra fogalmát, halál előtti komolysággal kimondta, hogy mi az a téma, amitől „villámkisülés nélkül is tisztul a lég”, vagyis amitől szétválnak, amik addig össze voltak keveredve („országnyi nézőtér az oldalpillantások, nyálnyelések szavaznak”), illetve „összenőnek, amik egymáshoz tartoznak”: Egy kisiklott érzületű hazai baloldal és a tovább élő Kisantant „Unheilige Allianz”-a. Ezzel, a Közügy című versével nagyjából egy időben írta ugyanis azt a híres karácsonyi-újévi cikkét Válasz Herdernek és Adynak címmel, melyben egyfelől felidézte Gottfried Herder 1791-ből származó gyászos jóvendölését („A mások közé ékelt kisháza magyaroknak századok múltán talán majd a nyelvét sem lehet fölfedezni.”), mely Ady nem kevésbé kétségbeesett jóslatával együtt (hogy ő az utolsó élő magyar) „rendre szemünk előtt válik valóra”. Másfelől rámutatott arra a tragikus történelmi ellentmondásra, hogy a magyar baloldal a két világháború közötti korszakban már inkább a Masarykék és Benešék érzelmi vonalát választotta, semmint az Adynál még a „nemzeti” és a „haladó” irányzatok bontatlan egységben való vállalását.

Antall József — tudjuk — „lélekben” tizenötmillió magyar miniszterelnöke kívánt lenni. Azóta a kormányzatok vagy visszalépnek ettől a nagyobb felelősségű szolgálattól, vagy segítenek „testet ölteni” neki. Vagy visszaállnak az e tekintetben már állásfoglalásra kényszerített Grósz Károly álláspontjára: „egy asszimiláció törvényszerűen végbemegy” és „a nemzetiségi politika természetesen minden ország belügye”, vagy vállalják a Trianon óta

eltelt csonka évszázad egyre világosabbá váló feladatát: az országhatárokon kívülre rekedt egyharmadnyi nemzet szülőföldjén való boldogulásának előmozdítását.

Ami a státustörvény jelenlegi, országosra dagadt vitájánál számunkra leginkább feltűnő, az az, hogy az idődimenziót, pontosabban ennek jövőbe mutató nyilat mintha teljesen elhanyagolnák az éles vitaközegekben. Pedig egy kiegyenlítő szimmetriának a múlt és a jövő időskálái között alaptörvényszerűen érvényesülnie kell! Amit ugyanis nyolcvan év elrontott — főleg világpolitikai konstellációk negatív hatására, de hazai felvilágosult, felelős és célratörő erők hiányában is –, azt sem egy, sem néhány nyolcvan nap nem fogja tudni reparálni. Még akkor sem, ha ez a konstelláció (a Trianoni és Jaltai Rendekek szétfoslásával, illetve Nyugat-, Közép- és távlatilag Kelet-Európa egyesítésével) most lényegesen kedvezőbb, és a hazai politikai elit egy része (nagyobb arányban a polgári oldalon, de nem teljesen hiányozva a szociál-liberálison sem) most okosabb és határozottabb, mint a kérdéshez korábban (főleg a szocializmus fél századában) viszonyuló magyar politikai erők. Itt sokmenetes játékláncolat áll előttünk. Ehhez a „nemzetintegrálási olimpiá”-hoz még nem kevesebb össznemzeti erőfeszítés kell, mint a sokadszorra célba vett magyar nyári sportolimpiász megrendezési jogának elnyeréséhez és a monumentális kettős cél — kiváló megrendezés és még kiválóbb sportszereplés — megvalósításához. De ami magát az idődimenziót illeti, ki kell törnünk a politikai huzakodások rövidtávúságából, s a nemzet egyesítésének az új európai és globális szabályrendszer szerinti játszóját a magyar nemzet sikeres sportolimpiájának legalább egymásfél évtizedes időhorizontjába kell helyoznunk.

Mert ne áltassuk magunkat az ellenerők szívósságának csökkenéséről. Itt épp a nemzet „implicit stratégiájá”-nak eszménye (amit a polgári kormányzat kezdett csak Trianon óta először explicit államstratégiává, nemzetpolitikává tenni) oszlatja el a naiv illúziókat. A magyarság implicit nemzetstratégiájával még mindig szemben áll az egész Kisantant, de több-kevesebb maradványelköteleződéssel az egész trianoni világrendet létrehozó és garantáló nagyhatalmi „pax” is. Ez pedig nem kevesebbet jelent, mint hogy a volt Kisantant még meglevő és már ott is csak „utód”-államaiban az Európa szeme előtt és füle hallatára diplomáciai szalonképességre stilizált nyilatkozatok és félmanifeszt intézkedések mögött valójában a nyolcvanéves status quo fenntartásának stratégiája, illetve meghosszabbításának taktikája húzódik meg.

A hazai baloldal számos képviselőjénél pedig — Illyés Gyula idézett diagnózisát megdöbbenő pontossággal visszaigazolván — most is az az érületi szövetség hat, amely „Masaryk és Beneš (és utódai) pártját fogja” azokkal szemben, akik — mint Antall József fogalmazott — a Horthy-rendszer törvényes ellenzékének utódai, s mint ilyenek az „implicit nemzetstratégia” örökösei, sőt egy kedvező külső-belső konstellációt kihasználva „explicit stratégiává” (értsd: nemzetpolitikává) formálói is.

Ennyit kellett a „stratégiai folyamat” korszerű (mintzbergi) kategóriájának az aktualitásokhoz igazodó természetrajza példázataként felvonultatnunk, és ezzel a káoszelmélet által is bátorított „stratégia kicsiben és nagyban” közelítésmód mikroléptékből makroléptékbe átnyúló analógiájának kínálkozó lehetőségével élnünk (reméljük: nem visszaélnünk). A vállalati mikro- (illetve országos intézményi mezo-) példát a nemzeti makromozgás egyes szabályszerűségeinek megvilágítására is alkalmasnak éreztük. Nevezetesen annak példájául, hogy a Kárpát-medencei és a világban szétszórt magyarság túlélési és boldogulási törekvése mint „implicit nemzetstratégia” egyes elemeiben hogyan válhat egy szerencsés nemzedék tudatában és akarásában „explicit nemzetpolitikává”. És e helyzetmegragadó tudatosodás, közös akarat és bátor cselekvés hogyan szolgálhatja a nemzet időbeli és térbeli egységének ügyét. Az időbeliség szempontját fölerősítette a honfoglalás millecentenárium és az államalapítás millenniuma (különösen az utóbbi országos mozgósító hatásával). A térbeliség pedig a határokon átnyúló egység, szolidaritás és majdan kölcsönösbe forduló előnyök

térfogata. Mindkét dimenziót érzékelteti Illyés Gyula idézett Közügy című kötetének záró verse, amely a „Szkítia-kori üzöttségig” visszatekintve kívánja végre: „bár szétszórt és kevés: / Legyen a vándornép tábor-tömör egész.”

Am ahogy ezt a „mérettartományok közötti »önhasonlóság« fraktál-mozgását” a kisebb léptékű vállalati stratégiából a nagyobb országosig megtettük, hasonlóképp vállalkozunk most a következő fejezetben egy ellentétes irányú útra is: a „nagy páfránylevelek »önhasonló« kisebb és még kisebb elágazásainak” tanulmányozására. Értsd: a Szent István Terv mint jövőkép, vízió, fölismert „implicit nemzetstratégia” célkínálatának és politikává „explikálása”-nak akciókutatási projektjéhez kísérrelünk meg felvázolni egy lehetséges műveleti stratégiát. Ez reményeink szerint legalább néhány ponton profitálhat mind a korszerű sztrategológia felvillantott metodikájából, mind pedig a makrostratégia fenti részleges programvázlatában megpillantott témaválasztás tartalmaiból. (A tanulmány második részét következő számunkban közöljük)